

Adam Rudzewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

ORCID: 0000-0002-7807-9375

e-mail: arudzew@uwm.edu.pl

JEL Classification: M12, M14, M54

DETERMINANTY MOTYWACJI ORAZ WSKAŹNIKI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Determinants of motivation and indicators of employee engagement
in the light of our own research

<https://doi.org/10.34739/maj.2026.05.03>

Streszczenie: W świetle dynamicznych zmian na rynku pracy i rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego coraz bardziej istotna staje się pogłębiona analiza mechanizmów motywacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników zaangażowania, które mogą pełnić funkcję predyktorów tego poziomu motywacji. Głównym problemem badawczym artykułu jest ustalenie, które motywatory oraz wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z deklarowanym poziomem motywacji. Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej wśród osób aktywnych zawodowo, zróżnicowanych pod względem płci, rodzaju zatrudnienia, stażu pracy, poziomu wykształcenia oraz wysokości dochodów. W analizie zastosowano metody statystyczne, w tym analizę korelacji oraz modele regresji liniowej – zarówno zbiorcze, jak i indywidualne dla poszczególnych zmiennych. Ogólny poziom deklarowanej motywacji wśród respondentów był umiarkowanie wysoki. W toku analizy zidentyfikowano istotne statystycznie różnicowania poziomu motywacji w zależności od cech demograficznych i zawodowych. Wyższy poziom motywacji deklarowały osoby z krótszym stażem pracy, z wykształceniem wyższym, zatrudnione na stanowiskach biurowych oraz osiągające wyższe dochody. Płeć nie wykazała istotnego wpływu na poziom motywacji, choć mężczyźni uzyskali nieco wyższe średnie wyniki niż kobiety. Wyniki badania wskazują, że największy wpływ na motywację mają czynniki pozapłacowe, w szczególności przejrzyste kryteria awansu oraz możliwość realizowania rozwijających i angażujących zadań. Czynniki finansowe, mimo że oceniane wysoko, wykazują niższą korelację z poziomem motywacji.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, bodźce finansowe, motywatory niefinansowe, analiza regresji

Abstract: In light of dynamic changes in the labor market and the growing importance of human capital, an in-depth analysis of motivational mechanisms is becoming increasingly relevant. The aim of this article is to determine the impact of selected motivators on the declared level of employee motivation and to identify engagement indicators that may act as predictors of this level of motivation. The main research problem of the article is to determine which motivators and indicators of employee engagement are most strongly related to the declared level of motivation. The research was conducted via an online survey involving professionally active individuals, diverse in terms of gender, type of employment, length of service, educational background, and income level. Statistical methods were employed, including correlation analysis and linear regression models - both aggregate and variable-specific. The overall level of declared motivation among respondents was moderately high. The analysis revealed statistically significant differences in motivation levels depending on demographic and professional characteristics. Higher motivation was reported by individuals with shorter work experience, higher education, office-based roles, and higher income. Gender did not show a statistically significant impact, although men scored slightly higher on average than women. The findings indicate that non-financial factors exert the strongest influence on motivation, particularly transparent promotion criteria and the opportunity to engage in developmental and stimulating tasks. Although financial incentives were rated highly, they demonstrated a weaker correlation with overall motivation levels.

Keywords: employee motivation, financial incentives, non-financial motivators, regression analysis

Wstęp

Motywacja pracowników od wielu lat stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu, psychologii pracy oraz socjologii organizacji. W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, rosnącej konkurencyjności oraz wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu organizacji, umiejętność skutecznego motywowania pracowników nabiera szczególnego znaczenia. Wysoki poziom motywacji wzmacnia zaangażowanie i gotowość do podejmowania działań wykraczających poza podstawowy zakres obowiązków (Basu, 2023, s. 24-25; Rudzewicz, 2024, s. 126-127).

Motywacja, jako zjawisko psychologiczno-społeczne, ma charakter wielowymiarowy i złożony. Obejmuje zarówno czynniki zewnętrzne, takie jak wynagrodzenie, warunki pracy czy system nagród, jak i czynniki wewnętrzne związane z potrzebą samorealizacji, poczuciem sensu wykonywanych zadań czy identyfikacją z celami organizacji. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele teorii motywacyjnych, które próbują wyjaśnić mechanizmy kierujące zachowaniami pracowników (Chabowska-Litka, Werner, 2020, s. 20-30).

Ze względu na zróżnicowanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowników skuteczne motywowanie wymaga indywidualizacji podejścia oraz uwzględnienia różnic osobowościowych, kulturowych i zawodowych. Żadna metoda motywacyjna nie jest uniwersalna – to, co motywuje jednego pracownika, może być neutralne lub wręcz demotywujące dla innego. Dlatego kluczowym zadaniem menedżerów jest rozpoznanie specyfiki zespołu oraz dostosowanie narzędzi motywacyjnych do indywidualnych preferencji pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników zaangażowania, które mogą pełnić funkcję predyktorów tego poziomu motywacji. Głównym problemem badawczym artykułu jest ustalenie, które motywatory oraz wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z deklarowanym poziomem motywacji. W procesie badawczym wykorzystano metody statystyczne, takie jak korelacja i regresja liniowa. Szczególny nacisk położono na rozróżnienie między wpływem sumarycznym a indywidualnym poszczególnych motywatorów, co pozwala na bardziej precyzyjne określenie ich znaczenia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Problematyka motywacji pracowników jest szeroko rozpoznana w literaturze przedmiotu. Wartość poznawcza niniejszego artykułu wynika jednak z empirycznego, modelowego i porównawczego ujęcia determinant motywacji oraz wskaźników zaangażowania pracowników. Wyniki przeprowadzonych analiz dostarczają istotnych informacji dla praktyki zarządzania, wskazując, które elementy środowiska pracy mają największy potencjał motywacyjny. Pozwalają również sformułować rekomendacje dotyczące projektowania skutecznych strategii motywacyjnych, uwzględniających oczekiwania pracowników.

Istota motywacji w organizacji

Motywacja stanowi jeden z fundamentalnych mechanizmów regulujących ludzkie zachowania, a jej znaczenie jest szczególnie widoczne w kontekście funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu motywacja definiowana jest jako proces odpowiedzialny za kierunek, intensywność i wytrwałość działań jednostki ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów (Neta, Haas, 2019, s. 1). Jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym i w dużej mierze wewnętrznym, co utrudnia jej bezpośrednią obserwację, lecz jednocześnie czyni ją kluczowym elementem determinującym efektywność pracy (Baka, Basińska, 2016, s. 17).

W środowisku organizacyjnym motywacja pracownicza odnosi się do zespołu czynników pobudzających pracowników do podejmowania wysiłku, angażowania się w wykonywane zadania oraz dążenia do osiągnięcia wysokich wyników. Jej znaczenie wykracza poza indywidualne odczucia pracownika – wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, determinując poziom kreatywności, innowacyjności, współpracy zespołowej oraz gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Zmotywowani pracownicy częściej wykazują inicjatywę, angażują się w działania rozwojowe oraz współtworzą kulturę organizacyjną opartą na współpracy i wzajemnym wsparciu. Wysoki poziom motywacji sprzyja również budowaniu pozytywnych relacji w zespole, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy i efektywność działań (Rudzewicz, 2017, s. 293-296; Kozłowski, 2020, s. 205-213).

Z drugiej strony brak motywacji może prowadzić do spadku morale, obniżenia produktywności, wzrostu absencji oraz ograniczenia zdolności adaptacyjnych organizacji. Z tego względu właściwe rozpoznanie i kształtowanie motywacji pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (Wang i in., 2024, s. 1-10).

W literaturze wyróżnia się dwa podstawowe typy motywacji (Strojna, 2015, s. 124-126):

- motywację zewnętrzną, wynikającą z czynników pochodzących spoza jednostki, takich jak nagrody finansowe, pochwały, awanse czy system kar i zachęt;
- motywację wewnętrzną, opartą na wewnętrznych potrzebach jednostki, takich jak rozwój osobisty, poczucie sensu wykonywanej pracy, autonomia czy dążenie do osiągnięć.

Motywacja zewnętrzna jest skuteczna w krótkim okresie i często wiąże się z modyfikacją zachowań poprzez system nagród i kar. Motywacja wewnętrzna natomiast sprzyja trwałemu zaangażowaniu i długofalowemu rozwojowi, ponieważ wynika z osobistych wartości i aspiracji pracownika. Współczesne podejścia do zarządzania podkreślają, że to właśnie motywacja wewnętrzna stanowi silniejszy i bardziej stabilny bodziec do działania.

Motywatory płacowe i pozapłacowe

Skuteczne motywowanie pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ wpływa na efektywność organizacji, jakość pracy oraz poziom zaangażowania zatrudnionych. Właściwie dobrane motywatory pozwalają zwiększyć produktywność, satysfakcję zawodową oraz lojalność pracowników. W literaturze przedmiotu motywatory dzieli się na dwie podstawowe grupy: płacowe oraz pozapłacowe (Ciekanowski, 2021, s. 216-217). Obie kategorie pełnią istotną funkcję w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników, jednak ich znaczenie może być odmienne w zależności od kontekstu organizacyjnego, etapu kariery czy indywidualnych wartości pracownika. Motywatory płacowe obejmują wszystkie formy wynagrodzenia materialnego, które pracownik otrzymuje w zamian za wykonywaną pracę. Do najważniejszych z nich należą:

- wynagrodzenie;
- premie i nagrody;
- podwyżki;
- udogodnienia finansowe.

Wynagrodzenie zasadnicze stanowi podstawowy element systemu motywacyjnego i jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję z pracy (Leśniewski, Berny, 2012, s. 452). Premie i nagrody finansowe pełnią funkcję wzmacniającą, nagradzając pracowników za osiągnięcia, wysoką jakość pracy lub szczególne zaangażowanie (Kabiesz i in., 2020, s. 36). Podwyżki wynagrodzenia mogą wzmacniać długoterminową lojalność oraz poczucie stabilności zawodowej (Adamska, 2018, s. 16). Z kolei świadczenia finansowe, takie jak ubezpieczenia zdrowotne, plany emerytalne czy kredyty pracownicze, stanowią dodatkowy element budujący atrakcyjność miejsca pracy (Kocot, Kwasek, 2023, s. 64).

Choć motywatory płacowe są istotne, badania wskazują, że ich wpływ na długoterminową motywację może być ograniczony, zwłaszcza gdy nie towarzyszą im odpowiednie motywatory pozapłacowe. Motywatory pozapłacowe odnoszą się do elementów środowiska pracy, które wpływają na satysfakcję, zaangażowanie i rozwój pracowników. Do najważniejszych z nich należą (Żabińska, Blukacz, 2017, s. 591):

- rozwój zawodowy;
- uznanie i pochwała;
- satysfakcja z pracy;
- wyzwania i odpowiedzialność;
- komunikacja.

Rozwój zawodowy, szkolenia oraz możliwość zdobywania nowych kompetencji stanowią silny bodziec motywacyjny, szczególnie dla pracowników nastawionych na karierę i samorealizację (Różańska-Bińczyk, 2014, s. 340-341). Uznanie i pochwała wzmacniają poczucie wartości i docenienia, co pozytywnie wpływa na zaangażowanie. Satysfakcja z pracy, wynikająca z pozytywnego środowiska pracy i dobrych relacji interpersonalnych, sprzyja budowaniu trwałego zaangażowania (Rogozińska-Pawełczyk, 2018, s. 302). Wyzwania i odpowiedzialność pozwalają pracownikom rozwijać kompetencje i poczucie sprawczości (Kocot, Kwasek, 2023, s. 66-67). Kluczową rolę odgrywa również komunikacja – otwarty dialog między pracownikiem a przełożonym sprzyja budowaniu zaufania i pozytywnej atmosfery pracy (Men i inni, 2022, s. 205-209).

Badania wskazują, że motywatory pozapłacowe często wywołują głębsze i bardziej trwałe zaangażowanie niż motywatory materialne (Masiulaniec, Fierek, 2018, s. 116-117). Przykładem nowoczesnego narzędzia motywacyjnego jest tzw. własność pracownicza, polegająca na przyznawaniu pracownikom udziałów lub opcji na akcje firmy. Rozwiązanie to wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za wyniki organizacji oraz buduje długoterminową lojalność (Żochowski, 2022, s. 267-268).

Podsumowując, motywatory finansowe pełnią przede wszystkim funkcję stabilizującą i krótkookresowo wzmacniającą zachowania pracowników, natomiast motywatory pozafinansowe, zwłaszcza związane z rozwojem, uznaniem, autonomią i przejrzystością awansu, częściej sprzyjają trwałemu zaangażowaniu i motywacji wewnętrznej. Skuteczność motywatorów zależy od indywidualnych cech pracowników, takich jak wiek, doświadczenie, osobowość czy preferencje zawodowe. Z tego względu żadna metoda motywacyjna nie jest uniwersalna. Różnice kulturowe, temperament, wartości oraz oczekiwania pracowników sprawiają, że menedżerowie powinni projektować programy motywacyjne w sposób elastyczny i zindywidualizowany.

Założenia metodyczne badań

Celem badań empirycznych było określenie deklarowanego poziomu motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników ich zaangażowania, a następnie ocena siły i kierunku zależności między poziomem motywacji a wybranymi motywatorami płacowymi i pozapłacowymi. Badania miały również na celu ustalenie, w jakim stopniu cechy demograficzne i zawodowe różnicują poziom motywacji oraz które wskaźniki zaangażowania pracowników najlepiej wyjaśniają jej zmienność w modelach regresji. Realizacja celu była możliwa dzięki przyjęciu odpowiedniej sekwencji działań badawczych:

- pomiar deklarowanego poziomu motywacji pracowników;
- identyfikacja podstawowych wskaźników zaangażowania pracowników;
- określenie najważniejszych motywatorów (z zaproponowanych);
- analiza zależności (korelacja i regresja) między poziomem motywacji a wskaźnikami zaangażowania pracowników;
- analiza zależności (korelacja i regresja) między poziomem motywacji a motywatorami.

W oparciu o cel badań sformułowano zestaw pytań badawczych, które stanowią fundament dalszych analiz:

- Czy poziom motywacji pracowników różni się w zależności od płci?
- Czy rodzaj wykonywanej pracy (biurowa vs fizyczna) wpływa na poziom motywacji?
- Czy staż pracy różnicuje poziom motywacji pracowników?
- Czy poziom wykształcenia ma związek z poziomem motywacji?
- Czy dochód pracowników wpływa na poziom deklarowanej motywacji?
- Które wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z ogólnym poziomem motywacji pracowników?
- Które motywatory są najsilniej powiązane z ogólnym poziomem motywacji pracowników?

W badaniu zastosowano ankietę internetową, która jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi pomiaru motywacji pracowników. Motywacja jest zjawiskiem subiektywnym, a jej pomiar opiera się na deklaracjach pracowników. Ankieta pozwala na uchwycenie tych subiektywnych ocen w sposób uporzą-

kowany i porównywalny (Szyjewski, Szyjewski 2018: 149-152, *Jakie narzędzia można wykorzystać...*, 2023). Ankiety zapewniają anonimowość oraz pozwalają na standaryzację odpowiedzi, co sprzyja analizie statystycznej. Do głównych ograniczeń tej formy badania należy zaliczyć m.in.. ograniczony udział osób starszych (Siva, Narayan, 2019, s. 31-34).

Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej udostępnionej za pośrednictwem platformy Google Forms. Link do ankiety rozpowszechniono na portalach społecznościowych (Facebook, LinkedIn). Do oceny badanych kwestii zastosowano pięciopunktową skalę Likerta. Badanie zrealizowano w okresie od marca do czerwca 2025 roku. W badaniu wzięło udział 151 osób aktywnych zawodowo, zatrudnionych na terenie Polski. Dobór próby miał charakter dogodny, co oznacza, że w badaniu uczestniczyły osoby, do których możliwe było dotarcie za pośrednictwem kanałów internetowych i które dobrowolnie zdecydowały się wypełnić ankietę. Z tego względu próba nie miała charakteru reprezentatywnego dla całej populacji pracowników w Polsce, a uzyskane wyniki należy odnosić przede wszystkim do badanej grupy respondentów.

Kwestionariusz ankiety przygotowano w Google Forms ze względu na łatwość dystrybucji, anonimowość odpowiedzi oraz możliwość eksportu danych do dalszej analizy statystycznej. Ankieta składała się z części metryczkowej, części dotyczącej deklarowanego poziomu motywacji i wskaźników zaangażowania pracowników oraz części poświęconej ocenie wybranych motywatorów płacowych i pozapłacowych.

Badanie miało charakter deklaracyjny, co oznacza, że opierało się na subiektywnych ocenach respondentów. Wyniki nie odnoszą się do konkretnej branży, co zwiększa ich ogólność, ale ogranicza możliwość formułowania wniosków sektorowych.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Kryterium	Zmienne	Udział procentowy
Płeć	Kobieta	82
	Mężczyzna	18
Rodzaj pracy	Fizyczna	49
	Biurowa	51
Staż pracy	Do 3 lat	67
	Powyżej 3 lat	33
Wykształcenie	Wyższe	34
	Średnie + zawodowe	66
Dochód miesięczny netto	Do 4000 zł	64
	Powyżej 4000 zł	36

Źródło: opracowanie własne

Do analizy materiału empirycznego wykorzystano:

- statystykę opisową – w celu określenia średnich poziomów motywacji i ocen motywatorów;
- test *t*-Studenta dla prób niezależnych – do porównania poziomu motywacji między grupami;
- analizę korelacji – w celu oceny siły i kierunku zależności między motywacją a wskaźnikami zaangażowania pracowników;
- modele regresji liniowej – do określenia, które wskaźnikami zaangażowania pracowników stanowią istotne predyktory poziomu motywacji.

Respondentów można scharakteryzować według pięciu głównych kryteriów: płeć, rodzaj pracy, staż pracy, wykształcenie oraz dochód miesięczny netto (tab. 1). Kobiety stanowiły zdecydowaną większość respondentów (82%). Pracownicy fizyczni (49%) i biurowi (51%) byli reprezentowani w niemal równym stopniu. Dominującą grupę stanowili pracownicy o stażu zawodowym do 3 lat (67%), co wskazuje na udział osób młodych i stosunkowo nowych na rynku pracy. Jedna trzecia respondentów posiadała wykształcenie wyższe,

natomiast większość (66%) legitymowała się wykształceniem średnim lub zawodowym. W zakresie dochodów przeważająca część badanych (64%) deklarowała miesięczny dochód netto nieprzekraczający 4000 zł.

Wyniki badań

Średni poziom motywacji w całej badanej grupie wyniósł 3,12 pkt, co przy pięciopunktowej skali wskazuje na poziom umiarkowany. W celu oceny różnic między grupami zastosowano test t-Studenta dla prób niezależnych (tab. 2). Mężczyźni uzyskali nieco wyższy średni poziom motywacji (3,30 pkt) niż kobiety (3,08 pkt), jednak różnica ta nie była istotna statystycznie ($p = 0,096$). Oznacza to, że płeć nie stanowi czynnika różnicującego poziom motywacji w badanej próbie. Pracownicy biurowi wykazali istotnie wyższy poziom motywacji (3,25 pkt) niż pracownicy fizyczni (2,99 pkt). Różnica była statystycznie istotna ($p = 0,02$). Respondenci z krótszym stażem (do 3 lat) osiągnęli wyższy poziom motywacji (3,22 pkt) niż osoby pracujące powyżej 3 lat (2,92 pkt). Różnica była istotna statystycznie ($p = 0,005$). Wynik ten może odzwierciedlać większy entuzjazm i zaangażowanie pracowników rozpoczynających karierę zawodową. Osoby z wykształceniem wyższym wykazały istotnie wyższy poziom motywacji (3,25 pkt) niż osoby z wykształceniem średnim lub zawodowym (3,05 pkt). Różnica była statystycznie istotna ($p = 0,04$). Najsilniejszym czynnikiem różnicującym motywację okazał się dochód. Osoby zarabiające powyżej 4000 zł netto osiągnęły wyraźnie wyższy poziom motywacji (3,44 pkt) niż osoby o niższych dochodach (2,94 pkt). Różnica była wysoce istotna statystycznie ($p < 0,001$). Wysoki dochód może wzmacniać poczucie stabilności i satysfakcji zawodowej.

Tabela 2. Zróżnicowanie poziomu motywacji pracowników według cech respondentów

Kryterium	Zmienne	Średnia motywacja	t-Studenta	p-value	Różnica istotna statystycznie
Płeć	Kobieta	3,08	1,68	0,096	Nie
	Męczyzna	3,30			
Rodzaj pracy	Fizyczna	2,99	2,36	0,02	Tak
	Biurowa	3,25			
Staż pracy	Do 3 lat	3,22	2,84	0,005	Tak
	Powyżej 3 lat	2,92			
Wykształcenie	Wyższe	3,25	2,03	0,04	Tak
	Średnie + zawodowe	3,05			
Dochód miesięczny netto	Do 4000 zł	2,94	4,88	< 0,001	Tak
	Powyżej 4000 zł	3,44			

Źródło: opracowanie własne

Respondenci ocenili cztery wskaźniki zaangażowania pracowników, które opisują ich codzienne doświadczenia zawodowe. Następnie obliczono korelacje między tymi wskaźnikami a ogólnym poziomem motywacji (tab. 3). Najsilniejszym predyktorem motywacji jest subiektywna chęć pójścia do pracy – mimo niskiej oceny (2,55 pkt) jej korelacja z motywacją jest najwyższa (0,58).

Zaangażowanie w pracę (mierzone przez poczucie szybkiego upływu czasu i trudnością w oderwaniu się od niej) również silnie wiąże się z motywacją. Poczucie, iż dzień pracy bardzo szybko mija uzyskało najwyższą ocenę (3,22 pkt) i sugeruje, że wielu respondentów doświadcza angażującego dnia pracy. Czynniki te są silnie związane z motywacją (korelacja wyraźna 0,53).

Tabela 3. Ocena wskaźników zaangażowania pracowników i ich korelacja z poziomem motywacji

Wyróżnik	Średnia ocena	Korelacja z deklarowanym poziomem motywacji
Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy	2,55	0,58
Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija	3,22	0,53
Trudno mi oderwać się od mojej pracy	2,54	0,47
Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy	2,13	0,34

Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów nie odczuwa tak silnego zaangażowania, które utrudniałoby im oderwanie się od pracy (2,54 pkt). Korelacja tego wyróżnika z motywacją jest umiarkowana (0,47). Dobrowolne zostawanie po godzinach jest najmniej powszechne (2,13 pkt) i najslabiej powiązane z motywacją, co może świadczyć o ograniczonej gotowości do poświęceń poza standardowym czasem pracy. Korelacja z motywacją jest najsłabsza, choć nadal dodatnia (0,34).

Tabela 4 przedstawia parametry modelu regresji liniowej. Model ten pozwala ocenić sumaryczny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany przez nich poziom motywacji. Współczynniki β pokazują siłę i kierunek wpływu każdej zmiennej niezależnej, a wartość $R^2 = 52\%$ wskazuje, że model wyjaśnia ponad połowę zmienności poziomu motywacji, co jest bardzo dobrym wynikiem w badaniach społecznych.

Tabela 4. Parametry modelu regresji liniowej – sumaryczny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji

Y	Współczynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,42	Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy ($p < 0,0001$)	52%
	0,28	Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija ($p = 0,003$)	
	0,19	Trudno mi oderwać się od mojej pracy ($p = 0,05$)	
	0,11	Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy ($p = 0,09$)	

Źródło: opracowanie własne

Najsilniejszym predyktorem motywacji jest zmienna „kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy”. Ma najwyższy współczynnik β (0,42) i bardzo wysoki poziom istotności ($p < 0,0001$). Pomimo relatywnie niskiej średniej oceny tego wskaźnika (2,55 pkt), jego korelacja z ogólnym poziomem motywacji była najwyższa i wyniosła 0,58. Wskazuje to, że chęć rozpoczęcia dnia pracy nie jest powszechnie deklarowana przez respondentów, ale jej występowanie silnie różnicuje osoby o niższym i wyższym poziomie motywacji. Znaczący wpływ na motywację odnotowano przy „poczucie szybkiego upływu dnia pracy” ($\beta = 0,28$, $p = 0,003$). Umiarkowany, granicznie istotny wpływ rozpoznano przy zmiennej „trudność w oderwaniu się od pracy” ($\beta = 0,19$, $p = 0,05$). Choć statystycznie istotny, jego siła jest mniejsza niż dwóch poprzednich wyróżników. Słaby i nieistotny wpływ stwierdzono przy „dobrowolne zostawanie po godzinach” ($\beta = 0,11$, $p = 0,09$).

Tabela 5 przedstawia parametry czterech odrębnych modeli regresji liniowej. Każdy z nich ocenia indywidualny wpływ jednego wskaźnika zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji. W przeciwieństwie do modelu sumarycznego (tabela 4), tutaj każdy wyróżnik motywacji (X_i) został przeanalizowany oddzielnie w ramach własnego modelu regresji. Dzięki temu można ocenić, jak silnie każdy czynnik samodzielnie wpływa na poziom motywacji (Y), bez uwzględniania pozostałych zmiennych.

Tabela 5. Parametry modelu regresji liniowej – indywidualny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji

Y	Współ- czynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,58	Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy ($p < 0,0001$)	34%
	0,53	Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija ($p = 0,0003$)	28%
	0,47	Trudno mi oderwać się od mojej pracy ($p = 0,005$)	22%
	0,34	Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy ($p = 0,04$)	12%

Źródło: opracowanie własne

Ochota pójścia do pracy jest najsilniejszym predyktorem motywacji w analizie indywidualnej. Współczynnik $\beta = 0,58$ i $R^2 = 34\%$ oznacza, że ten jeden czynnik samodzielnie wyjaśnia ponad 1/3 zmienności poziomu motywacji. Bardzo wysoka istotność statystyczna ($p < 0,0001$) potwierdza jego kluczowe znaczenie. Poczucie szybkiego upływu dnia pracy ma silny wpływ na motywację ($\beta = 0,53$), $R^2 = 28\%$. Dodatkowo wysoka istotność ($p = 0,0003$) wskazuje, że subiektywne odczucie zaangażowania w pracę jest ważnym czynnikiem motywującym. Trudność w oderwaniu się od pracy stanowi umiarkowany wpływ na motywację ($\beta = 0,47$), $R^2 = 22\%$, ale statystycznie istotny ($p = 0,005$). Dobrowolne zostawanie po godzinach charakteryzuje się najsłabszym wpływem na motywację ($\beta = 0,34$), $R^2 = 12\%$. Choć statystycznie istotny ($p = 0,04$), czynnik ten wyjaśnia tylko niewielką część zmienności motywacji. Motywacja pracowników ma silne podłoże psychologiczne i emocjonalne. Subiektywne odczucia (np. chęć pójścia do pracy) są lepszymi predyktorami motywacji niż konkretne działania (np. zostawanie po godzinach).

Tabela 6 przedstawia ocenę różnych czynników motywacyjnych oraz ich korelację z deklarowanym poziomem motywacji pracowników. Najwyżej ocenionym motywatorem okazały się przejrzyste kryteria awansu, ze średnią oceną 3,97 pkt. Wysoka wartość tego wskaźnika wskazuje na szczególne znaczenie transparentności w zakresie możliwości rozwoju zawodowego. Co istotne, czynnik ten wykazał również najwyższą korelację z poziomem motywacji ($r = 0,27$), co potwierdza jego kluczową rolę w budowaniu zaangażowania pracowników. Na kolejnych miejscach uplasowały się wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie (3,94 pkt), atrakcyjny system premii i nagród (3,91 pkt) oraz elastyczny czas pracy (3,91 pkt). Choć wszystkie te motywatory uzyskały wysokie oceny, ich korelacja z poziomem motywacji była umiarkowana, mieszcząca się w przedziale od 0,18 do 0,20. Wyniki te sugerują, że czynniki finansowe oraz organizacyjne, choć istotne dla komfortu pracy, nie stanowią samodzielnych determinantów motywacji. Interesującym przypadkiem jest możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań, która uzyskała nieco niższą ocenę (3,81 pkt), lecz stosunkowo wysoką korelację z motywacją ($r = 0,26$). Wskazuje to na silny wpływ treści pracy na zaangażowanie pracowników.

Tabela 6. Ocena czynników motywacyjnych oraz ich korelacja z poziomem motywacji pracowników

Wyodróżnik	Średnia ocena	Korelacja z deklarowanym poziomem motywacji
Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	3,94	0,18
Atrakcyjny system premii i nagród	3,91	0,20
Elastyczny czas pracy	3,91	0,19
Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	3,81	0,26
Przejrzyste kryteria awansu	3,97	0,27

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analizy wskazują, że najskuteczniejszymi motywatorami są te, które odnoszą się do rozwoju zawodowego, przejrzystości ścieżki kariery oraz jakości realizowanych zadań. Czynniki finansowe, choć wysoko oceniane, mają mniejszy wpływ na deklarowany poziom motywacji. Rekomenduje się zatem, aby organizacje kładły większy nacisk na tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi, jasnym zasadom awansu oraz angażującym zadaniom, traktując wynagrodzenie jako element wspierający, lecz nie dominujący w strategii motywacyjnej.

W celu określenia siły i kierunku wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników przeprowadzono analizę regresji liniowej (tab. 7). Model wykazał istotność statystyczną wszystkich uwzględnionych zmiennych ($p < 0,05$), co oznacza, że każdy z analizowanych motywatorów ma znaczący wpływ na poziom motywacji pracowników. Współczynniki regresji (β) wskazują na siłę tego wpływu. Najwyższą wartość uzyskały przejrzyste kryteria awansu ($\beta = 0,33$), co potwierdza ich dominującą rolę w kształtowaniu motywacji. Na drugim miejscu znalazła się możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań ($\beta = 0,31$), co podkreśla znaczenie treści pracy i możliwości rozwoju zawodowego. Pozostałe motywatory wykazały niższe, lecz nadal istotne współczynniki: atrakcyjny system premii i nagród ($\beta = 0,24$), wysokie i konkurencyjne wynagrodzenie ($\beta = 0,21$) oraz elastyczny czas pracy ($\beta = 0,18$). Wskazuje to, że choć czynniki finansowe i organizacyjne mają wpływ na motywację, ich znaczenie jest mniejsze w porównaniu do motywatorów związanych z rozwojem i transparentnością ścieżki kariery. Cały model wyjaśnia 42% zmienności poziomu motywacji ($R^2 = 0,42$), co można uznać za umiarkowaną wartość w kontekście badań społecznych.

Tabela 7. Parametry modelu regresji liniowej – sumaryczny wpływ motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników

Y	Współczynnik (β)	X _i	R ²
Poziom motywacji	0,21	Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	42%
	0,24	Atrakcyjny system premii i nagród	
	0,18	Elastyczny czas pracy	
	0,31	Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	
	0,33	Przejrzyste kryteria awansu	

Wszystkie czynniki mają istotność statystyczną ($p < 0,05$)

Źródło: opracowanie własne

W celu pogłębienia analizy czynników wpływających na motywację pracowników, zweryfikowano pięć odrębnych modeli regresji liniowej, z których każdy ocenia indywidualny wpływ jednego motywatora na deklarowany poziom motywacji (tab. 8). Wszystkie modele wykazały wysoką istotność statystyczną ($p < 0,001$), co potwierdza silny i niezależny wpływ analizowanych czynników na motywację pracowników. Najwyższy współczynnik regresji uzyskano dla przejrzystych kryteriów awansu ($\beta = 0,66$), przy jednoczesnym najwyższym współczynniku determinacji ($R^2 = 72\%$). Wynik ten jednoznacznie wskazuje na kluczowe znaczenie transparentności ścieżki kariery w kształtowaniu zaangażowania pracowników. Na drugim miejscu uplasowała się możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań ($\beta = 0,63$; $R^2 = 66\%$), co potwierdza, że treść pracy oraz możliwość rozwoju zawodowego są silnymi determinantami motywacji. Wysokie wartości współczynników dla tych dwóch motywatorów są zgodne z wcześniejszymi analizami sumarycznymi i podkreślają ich dominującą rolę. Pozostałe motywatory również wykazały istotny wpływ, choć o nieco niższej sile: atrakcyjny system premii i nagród ($\beta = 0,54$; $R^2 = 41\%$), elastyczny czas pracy ($\beta = 0,52$; $R^2 = 35\%$) oraz wysokie i konkurencyjne wynagrodzenie ($\beta = 0,51$; $R^2 = 32\%$). Choć czynniki te są ważne dla komfortu i satysfakcji pracowników, ich indywidualna zdolność do wyjaśniania poziomu motywacji jest wyraźnie niższa od dwóch poprzednich.

Tabela 8. Parametry modelu regresji liniowej – indywidualny wpływ motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników

Y	Współczynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,51	Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	32%
	0,54	Atrakcyjny system premii i nagród	41%
	0,52	Elastyczny czas pracy	35%
	0,63	Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	66%
	0,66	Przejrzyste kryteria awansu	72%

Wszystkie czynniki mają istotność statystyczną ($p < 0.05$)

Źródło: opracowanie własne

Wnioski płynące z analizy indywidualnych modeli regresji są jednoznaczne. Najsilniejszy wpływ na motywację pracowników mają czynniki związane z rozwojem zawodowym i przejrzystością struktury organizacyjnej. Czynniki finansowe i organizacyjne, choć istotne, pełnią rolę wspierającą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają, że motywacja pracowników jest zjawiskiem wielowymiarowym, w którym dominującą rolę odgrywają czynniki pozapłacowe, szczególnie te związane z rozwojem zawodowym i przejrzystością ścieżki kariery. Wyniki są zgodne z ustaleniami Masiulańca i Fierka (2018, s. 119-120), którzy podkreślają większą skuteczność niematerialnych narzędzi motywacyjnych w budowaniu trwałego zaangażowania. Szczególnie silny wpływ na poziom motywacji wykazały przejrzyste kryteria awansu oraz możliwość realizowania rozwijających zadań. Z kolei czynniki finansowe, choć wysoko oceniane przez respondentów, wykazały niższą korelację z poziomem motywacji. To potwierdza tezę Żabińskiej i Blukacz (2017, s. 591-594), że motywacja wewnętrzna, oparta na jakości pracy i poczuciu sensu jej wykonywania, ma większy wpływ na zaangażowanie niż bodźce zewnętrzne. Motywacja pracownicza różni się istotnie w zależności od rodzaju wykonywanej pracy, stażu, wykształcenia i osiąganego dochodu, co potwierdza potrzebę segmentacji strategii motywacyjnych. Płeć nie wpływa istotnie na poziom motywacji, co może świadczyć o rosnącej równości w dostępie do motywatorów w miejscu pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać trzy zasadnicze wnioski. Po pierwsze, motywacja pracowników jest silniej związana z czynnikami pozapłacowymi, zwłaszcza przejrzystymi kryteriami awansu oraz możliwością realizowania interesujących i rozwijających zadań. Po drugie, wskaźniki zaangażowania pracowników, takie jak chęć pójścia do pracy czy poczucie szybkiego upływu dnia pracy, pełnią istotną funkcję predykcyjną wobec deklarowanego poziomu motywacji. Po trzecie, poziom motywacji różni się w zależności od wybranych cech zawodowych i społeczno-ekonomicznych, w szczególności rodzaju pracy, stażu, wykształcenia i dochodu.

Mocną stroną artykułu jest wykorzystanie zarówno testu t-Studenta, korelacji, jak i regresji liniowej, co pozwala nie tylko na identyfikację zależności, ale też na ich miarodajne ugruntowanie. Należy jednak wskazać kilka ograniczeń przeprowadzonego badania. Po pierwsze, zastosowano nielosowy, dogodny dobór próby, co ogranicza możliwość generalizacji wyników na całą populację pracowników. Po drugie, badanie miało charakter deklaracyjny, dlatego uzyskane dane odzwierciedlają subiektywne oceny respondentów. Po trzecie, wykorzystanie ankiety internetowej mogło ograniczyć udział osób mniej aktywnych cyfrowo. Po czwarte, badanie nie uwzględniało podziału branżowego, co uniemożliwia ocenę wpływu specyfiki sektora na poziom motywacji.

W przyszłych badaniach wskazane byłoby zastosowanie większej i losowo dobranej próby, co zwiększyłoby możliwość uogólniania wyników. Warto również uwzględnić zróżnicowanie branżowe, ponieważ skuteczność poszczególnych motywatorów może zależeć od specyfiki sektora, rodzaju stanowiska oraz kultury organizacyjnej. Zasadne byłoby także pogłębienie analizy o zmienne psychologiczne i organizacyjne, takie jak styl przywództwa, poziom autonomii, stres zawodowy, wypalenie zawodowe czy identyfikacja z organizacją. Interesującym kierunkiem dalszych badań byłoby również przeprowadzenie badań pozwalających ocenić zmiany poziomu motywacji w czasie.

Bibliografia

- Adamska M. (2018). Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskie Finanse i Marketing*, 20(69), 7-20. DOI: 10.22630/PEFIM.2018.20.69.25.
- Baka Ł., Basińska B. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29-41. <https://doi.org/10.13075/MP.5893.00353>.
- Basu S. 2023. Motivation and Its Impact on Employee Performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22-25. <https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250>.
- Chabowska-Litka A., Werner J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(31), 13-34. https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_01acljw.
- Ciekanowski, Z. (2014). Płacowe narzędzia motywowania w organizacji. *Management and Administration Journal*, 27(100), 215-223.
- Kabiesz M., Ciukaj J., Kabiesz P. (2020). Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. *Management and Quality - Zarządzanie i Jakość*, 2(3), 33-47.
- Kocot M., Kwasek A. (2023). Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 1, 61-75. DOI: 10.5604/01.3001.0053.4044.
- Kozioł L. (2002). *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa-Kraków.
- Kozłowski W. (2020). Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise. *Olsztyn Economic Journal*, 15(3), 205-213. <https://doi.org/10.31648/oiej.6539>.
- Leśniewski M., Berny J. (2012). Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 95, 451-462.
- Masiulaniec M., Fierek M. (2018). Motywacja w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 21(4), s. 109-122. <https://doi.org/10.24426/zngsw.v21i4.187>.
- Men L.R., Qin Y., Jin J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218, DOI: 10.1177/23294884211020491.
- Neta M., Haas I. (2019). Move: Characterizing the Role of Emotion and Motivation in Shaping Human Behavior. W: *Emotion in the Mind and Body*. Neta M., Haas, I. (ed), 1-9. Nebraska Symposium on Motivation, Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-27473-3_1.
- Rogozińska-Pawełczyk A. (2018). Satysfakcja z pracy a stres zawodowy – wyniki badań ilościowych w 3 jednostkach organizacyjnych urzędu. *Medycyna Pracy*, 69(3), 301-315. DOI: 10.13075/mp.5893.00695.
- Różańska-Bińczyk I. (2014). Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 336-347. DOI: 10.15611/pn.2014.350.30.
- Rudzewicz A. (2017). Zaufanie w przedsiębiorstwie - znaczenie i pomiar. *Journal of Management and Finance*, 15(2/1), 291-304.
- Rudzewicz A. (2024). Stress at Work and Employee Motivation. *Olsztyn Economic Journal*, 19(2), 123-135. [dx.doi.org/10.31648/oiej.10683](https://doi.org/10.31648/oiej.10683).
- Siva Durga Prasad Nayak M., Narayan K.A. (2019). Strengths and weaknesses of online surveys. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 24(5), 31-38. DOI: 10.9790/0837-2405053138.

Strojna A. (2015). System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego. W: A. Rogozińska-Pawelec (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 117-128, dx.doi.org/10.18778/7969-890-5.10

Szyjewski Z., Szyjewski G. (2017). Wiarygodność metod badawczych. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(44), 119-131. DOI: 10.15611/ie.2017.2.10

Wang N., Luan Y., Ma R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(595), 1-10. doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w *Jakie narzędzia można wykorzystać do mierzenia poziomu motywacji pracowników?* (2023). praca-enter.pl/jakie-narzedzia-mozna-wykorzystac-do-mierzenia-poziomu-motywacji-pracownikow/#google_vignette (dostęp: 28.03.2026)

Żabińska I., Blukacz D. (2017). System motywacji pozapłacowej pracowników samorządowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 100, 589-596.

Żochowski W. (2022). Rozwój systemów motywacyjnych w spółkach kapitałowych. *Opolskie Studia Administracyjno-Prawne*, 20(1), 261-271. DOI 10.25167/osap.4767.